

7.Наумик Е.Г. Социально-экономическая двойственность организационного поведения // Тр. IV Междунар. науч.-практ. конф. «Исследования и оптимизация экономических процессов «Оптимум – 2003» (11-12 декабря 2003 г.). Ч.1. – Харьков НТУ «ХПИ», 2003. – С. 183-185.

8.Пиаже Ж. Избранные психологические труды: Пер. с англ. и фр. / Вступ. статья В.А.Лекторского. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – 680 с.

9.Ритцер Дж. Современные социологические теории. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.

10.Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. акад. РАН Г.В.Осипова. – М.: Изд. группа «Норма – Инфра - М», 1998. – 672 с.

11.Фрейд З. Введение в психоанализ. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

*Получено 28.02.2006*

УДК 331.103

О.П.КОЛОНТАЕВСКИЙ

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА**

Предлагается алгоритм планирования результатов деятельности машинистов дорожных машин на основе маркетингового и технического обоснования норм труда.

Современные условия работы дорожных предприятиях (ДП) требуют применения новых подходов и методов планирования результатов деятельности, позволяющих сократить сроки разработки планов, повысить их качество, использовать возможность современных методов оптимизации планов, провести структуризацию плановых показателей и исследовать влияние на них факторов внешней среды и т.п. Отсутствие в настоящее время методического обеспечения организации процесса планирования на ДП и определяет актуальность совершенствования процесса планирования.

Основные виды планирования в ДП – календарное и сетевое – имеют ряд недостатков. К недостаткам линейного календарного планирования относят необходимость корректировки графиков в условиях реального производства, отсутствие динамики выполнения дорожных работ в текущий момент времени, отсутствие четкой технологической зависимости, структуры основных видов работ. Сетевое календарное планирование имеет следующие недостатки: не учитываются различные варианты развития производственного процесса, не определены все показатели результатов деятельности, не производится сбалансированность трудовых ресурсов, отсутствует обратная связь системы планирования. Общим недостатком рассмотренных методов планирования является отсутствие алгоритма организации процесса планирования и отсутствие системы показателей планирования.

Среди ученых, рассматривающих этапы планирования, существуют различные мнения. Так, по мнению Г.Десслера [1], процесс планирования содержит следующие этапы: постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование возможностей в будущем. Такая модель процесса не содержит оценки состояния объекта. Именно с такой оценки, по мнению Е.А.Ананьиной [2], следует начинать процесс планирования, который содержит этапы оценки состояния объекта, определения возможностей объекта, определения цели и способов ее достижения, выбора методов достижения цели.

Общим недостатком приведенных моделей процессов является отсутствие функций анализа ресурсов, контроля за выполнением плана, внесения необходимых изменений в случае необходимости, малая детализация процессов планирования, а также неполный учет принципов планирования.

Некоторые недостатки учтены в предложенном Р.А.Фатхутдиновым [3] процессе планирования, который включает этапы изучения проблемы, формирования системы планирования, уточнения нормативов конкурентоспособности планируемого объекта и других требований, разработку управленческого решения, оформление, согласование и утверждение плана, доведение плановых показателей до исполнителей, координацию выполнения плана, учет и контроль выполнения конкретных плановых заданий и параметров, стимулирование выполнения плана. В данном алгоритме отсутствует этап анализа ресурсов и не полностью учтены принципы планирования.

В связи с этим возникает задача совершенствования алгоритма планирования результатов деятельности производственного персонала ДП к современным условиям функционирования.

В основу решения определенной выше задачи положен процессный подход, рассматривающий специальные функции планирования как взаимосвязанные. Процесс планирования является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации и оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Совершенствование алгоритма планирования заключается в определении перечня специальных функций и определении последовательности их реализации.

Процесс планирования результатов предлагается осуществлять по следующему алгоритму:

*Этап 1.* Определение и обоснование основной цели и вытекаю-

щих из нее задач ДП: какие работы (услуги) в каком объеме ( $Q_{смп}$ ) и с каким уровнем качества должны быть выполнены за назначенный период времени ( $D_p$ ).

*Этап 2.* Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей, отбор нецелесообразных и выбор наилучших. Определение применяемой технологии выполнения работ. Сравнение возможностей ДП с требованиями заказчика.

Исходя из информации о планируемом объеме строительно-монтажных работ (СМР) и сроках их выполнения определяется дневная норма выработки как отношение объема СМР к количеству рабочих дней, приходящихся на период выполнения работ. Значение дневной выработки следует адаптировать к конкретным производственным условиям. При этом дневной объем выработки должен соответствовать численности дорожных машин данного вида ( $M_c$ ), количеству машинистов ( $N_m$ ), допустимому уровню интенсивности труда ( $K_{инт}$ ). Выполнение этих условий реализуется за счет использования дорожных машин разных марок, привлечения большей (меньшей) численности водителей.

На основе дневной нормы выработки одного машиниста определяется необходимая (по условиям текущей ситуации) норма времени на выполнение одной единицы СМР делением нормативной продолжительности рабочей смены на дневной объем выработки.

Полученное значение необходимой нормы времени обосновывается по внутренним параметрам строительных работ, уровню их организации, характеристике дорожных машин. С этой целью рассчитываются фактические затраты времени на выполнение конкретных работ.

*Этап 3.* Составление перечня необходимых работ. Подбор машинно-дорожных отрядов (МДО). Расчет величины рабочих участков и проектных норм времени по каждому МДО.

*Этап 4.* Составление календарного плана работ, являющегося основным звеном текущего плана производства. Календарные планы, представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных стратегическим и среднесрочным планами. Уточнение общего срока выполнения работ.

*Этап 5.* Анализ ресурсов. Определение затрат труда, расхода материалов и топлива по каждому элементу работ.

*Этап 6.* Анализ разработанного варианта плана и его оптимизация. Уточнение загруженности машин и персонала (определение величины ожидания в работе персонала и возможностей перенаправления его на другие виды работ). Осуществляется оценка приемлемости за-

трат ресурсов и необходимости уточнения состава МДО, величины захваток или структуры календарного плана. Определение рыночных норм времени и сравнение их с проектными по каждому МДО. Улучшение технико-экономических показателей работы дорожных машин и пересчет норм. В случае несоответствия (рыночные нормы меньше проектных) возврат на 3-й этап.

*Этап 7.* Детализация разработанного на предыдущих этапах плана, выбор согласованных между собой сроков выполнения отдельных работ, расчет необходимых ресурсов, утверждение норм, определение исполнителей. Составление сетевого графика работ и определение критического пути.

*Этап 8.* Установление конкретных показателей и заданий для исполнителей с учетом надежности машинистов.

*Этап 9.* Детализация заданий по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения.

*Этап 10.* Детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования

*Этап 11.* Контроль за выполнением плана, внесение в случае необходимости изменений.

Новым в данном алгоритме планирования является использование маркетингового и технического обоснования норм труда машинистов дорожных машин, что позволяет более точно определить время выполнения строительных работ, а также рассчитать величину снижения нормы времени при изменении технико-эксплуатационных показателей работы дорожных машин. Использование приведенного выше алгоритма планирования результатов деятельности персонала позволяет повысить эффективность управления производственным персоналом ДП.

1. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.

2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананьина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.

3. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. – М.: ИНФРА - М, 2001. – 672 с.

*Получено 17.02.2006*